

## DAMPAK PRILAKU BERSUARA DAN DIAM DITEMPAT KERJA TERHADAP KEAMANAN PSIKOLOGIS DAN BURNOUT

Yerlina<sup>1)</sup>, Syafrani<sup>1)</sup> dan Ririn Handayani<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universitas Lancang Kuning Pekanbaru  
Email: yerlina\_iin@yahoo.co.id



**Abstract:** *This research was conducted at 8 Puskesmas located in the Malay city of Pekanbaru which is accredited by The Main with the aim of examining the influence of voice and silence behavior on the psychological security and burnout of employees. The population of the study was 323 employees, using the Krejcie and Morgan formula, the sample of this study was 175 people taken using simple random sampling. This research data analysis uses descriptive statistics and verifiative analysis, as an analysis tool used Sctruktural Equationl Model which is processed with SmartPLS2 Software. The results of the analysis proved that voice behavior has a significant impact on psychological security; voice behavior has a positive and significant effect on burnout, silent behavior has a positive and significant effect on psychological security, and silent behavior has a positive and significant effect on burnout.*

**Keywords:** *Voice Behavior, Silent Behavior, Psychological Security, Burnout*

**Abstrak:** Penelitian ini dilakukan di 8 Puskesmas yang terletak di bumi melayu kota Pekanbaru yang terakreditasi Utama dengan tujuan mengkaji pengaruh perilaku bersuara dan diam terhadap keamanan psikologis dan burnout pegawai. Populasi penelitian yang dilakukan peneliti berjumlah 323 pegawai, dimana menggunakan formula Krejcie dan Morgan sampel penelitian ini adalah 175 orang yang diambil menggunakan simple random sampling. Analisa data penelitian ini menggunakan statistik deskriptif dan analisis verifikatif, sebagai alat analisis digunakan Sctruktural Equationl Model yang diproses dengan Software SmartPLS2. Hasil analisis membuktikan perilaku bersuara berdampak signifikan terhadap keamanan Psikologis; perilaku bersuara berpengaruh positif dan signifikan terhadap burnout, perilaku diam berpengaruh positif dan signifikan terhadap keamanan psikologi, dan perilaku diam berpengaruh positif dan signifikan terhadap burnout.

**Kata Kunci:** Perilaku Suara, Perilaku Diam, Keamanan Psikologis, Burnout.

## Pendahuluan

Upaya kesehatan di Pusat Kesehatan Masyarakat (PUSKESMAS) yang dilaksanakan secara merata dan bermutu sesuai standar, diwujudkan dengan bukti adanya perbaikan dan peningkatan pencapaian target indikator kesehatan masyarakat dan perseorangan, dengan melakukan analisis situasi sebagai salah satu tahap dalam perencanaan Puskesmas, dengan maksud untuk memperoleh informasi mengenai keadaan dan mengidentifikasi masalah kesehatan yang dihadapi Puskesmas, agar dapat merumuskan kebutuhan pelayanan dan pemenuhan harapan masyarakat yang rasional sesuai dengan keadaan wilayah kerja Puskesmas. (Permenkes Nomor 44 tahun 2016)

Ide dan inovasi baru sangat diperlukan untuk memungkinkan organisasi memiliki daya saing dengan kompetitornya, Pengetahuan dan kreativitas yang dibawa oleh setiap individu ke dalam organisasi memiliki peran penting dalam menambah nilai-nilai organisasi, sehingga dapat menjadi lebih kompetitif. Sumberdaya Manusia (Tenaga kerja) merupakan sumber inovasi terbesar dalam berkontribusi dalam membentuk strategi bisnis baru, memikirkan cara menjadikan organisasi menjadi lebih efisien, melihat adanya kemungkinan ancaman, dapat menyoroiti masalah yang mungkin tidak terlihat atau tidak disadari oleh manajemen

Anggota organisasi dalam hal ini tenaga kesehatan, kadang menghadapi situasi di mana mereka memiliki ide maupun pandangan yang ingin disampaikan mengenai kekhawatiran, perbaikan, dari sudut pandang yang berbeda, di tempat kerja, yang mungkin diperoleh dari memperhatikan perilaku tidak etis, atau isu-isu kritis, Bashshur OC, (2015).

Proses komunikasi dalam menyampaikan suatu tujuan lebih daripada sekedar menyalurkan pikiran atau gagasan, namun lebih kepada sampai terjadinya pemahaman tentang permasalahan yang dihadapi, melauai gagasan atau ide yang dibahas dalam suatu musyawarah antara komunikator dengan komunikan. Dalam pelayanan kesehatan, komunikasi efektif antara berbagai pihak, akan dapat memberikan pelayanan yang baik secara formal maupun informal.

Keberanian pegawai dalam menyuarakan perubahan akan dapat membantu pimpinan atau manajer mengidentifikasi kesalahan, memecahkan masalah, sehingga organisasi menjadi paham tentang ancaman apa yang sedang atau akan dihadapi, serta membuat organisasi menjadi lebih siap dalam mengatasi setiap permasalahan yang muncul, menjaga agar organisasi tetap terkendali serta menghasilkan inovasi (Detert, et al 2013; Li, Liao, Tangirala, dan Firth, 2017). Organisasi seperti ini dapat dikatakan memegang kontrol penuh terhadap apa yang terjadi di dalam organisasinya dan akan cenderung lebih terhindar dari kegagalan-kegagalan yang tidak bisa diselesaikan.

Sebaliknya, jika pegawai memilih untuk diam dan menahan diri dari memberikan informasi, kekhawatiran tentang pekerjaan atau berpotensi masalah dapat menyebabkan masalah yang sama terulang bahkan menjadi lebih buruk, pada akhirnya dapat menurunkan kinerja (Morrison & Milliken, 2000), salah satu penyebabnya adalah budaya ketakutan dan keamanan psikologis yang rendah masih ada dalam organisasi kesehatan (Moore L, Mc,Auliffe E. M, 2012,).

Meskipun manfaat suara yang cukup besar, namun pegawai yang mau bersuara tetap langka dan sulit (Morrison dan Milliken, 2000). Morrison dan Phelps, (1999); Milliken, Morrison, dan Hewlin, (2003); Premeaux dan Bedeian, (2003); Grant dan Ashford, (2008); Sherf, Parke, dan Isaakyan, (2020) mengidentifikasi banyak hambatan yang membuat bersuara menjadi berisiko. Linn Van Dyne et al (2003) menyatakan bahwa bersuara dan diam memiliki konsekwensi yang berbeda bagi karyawan dalam organisasi Kerja.

Liang, Farh & Farh (2012) menemukan bahwa motivasi untuk melindungi diri sendiri penting untuk memutuskan apakah karyawan akan bersuara atau tidak. Anggota tim yang memutuskan apakah akan mengungkapkan kesalahan yang telah mereka buat cenderung termotivasi untuk berbicara jika mereka percaya bahwa mereka tidak akan dikeluarkan dari tim (keamanan psikologis tim) dan, mereka percaya bahwa tim mampu menggunakan informasi baru ini untuk menghasilkan hasil yang bermanfaat (kemanjuran tim). Keamanan psikologis tim dan kemanjuran tim dengan demikian saling melengkapi keyakinan bersama, yang berkaitan dengan ancaman interpersonal dan yang lainnya mengkarakterisasi potensi tim untuk tampil.

Profesi dengan tingkat burnout yang tinggi adalah salah satunya adalah pekerja kesehatan (Chirico, 2016). Menurut penelitian Chen et al. (2014) menyatakan bahwa paparan stres, tuntutan kerja, dan masalah emosional lainnya yang terjadi di tempat kerja secara terus menerus dan dalam jangka waktu yang lama akan berdampak pada burnout syndrom. Organisasi membutuhkan sebuah mekanisme yang bisa menjamin karyawan merasa aman secara psikologi. Para pemimpin harus memberi penekanan bahwa kesalahan bisa saja terjadi, bahwa kegagalan adalah kesempatan untuk belajar dan setiap orang diajak untuk berkontribusi mendapatkan solusinya Informasi dalam tatanan manajemen dibutuhkan untuk membuat suatu kebijakan organisasi.

Beberapa penelitian sebelumnya telah menyelidiki bagaimana beberapa faktor pribadi dan situasional mempengaruhi perilaku diam pegawai. Diantaranya adalah komitmen, kepuasan kerja, kesejahteraan, ketegangan, kepercayaan, identifikasi kelompok kerja, keadilan yang dirasakan, dan keterampilan politik (Knoll & Van Dick, 2013; Tangirala & Ramanujam, 2008), satus supervisor, iklim organisasi yang hening, hukuman, keadilan prosedural, dan kesempatan bersuara (Knoll & Van Dick, 2013).

Dampak signifikan studi sebelumnya telah menemukan dampak kepemimpinan pada suara karyawan (Gao dkk., 2011, Hsiung, 2012, Duan dkk., 2017, Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Penelitian Penelitian di Asia, khususnya Cina telah mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi suara karyawan (Duan, Kwan, & Ling, 2014, Wang, Gan & Wu, 2016, Zhang, Huai, & Xie, 2015, Wei, Zhang, & Chen, 2015 Yan, 2018 Penelitian suara karyawan telah menarik perhatian peneliti selama lebih dari tiga dekade. Fuller, Barnett, Hester, Relyea, & Frey (2007) berpendapat bahwa suara karyawan dapat membantu organisasi beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, serta dapat menghindari masalah dengan melakukan perbaikan terus menerus pada fungsi organisasi. Anggota organisasi berpeluang untuk belajar lebih banyak dari kesalahan dan kelemahan mereka dengan cara bersuara, yang pada akhirnya dapat menghindari kerugian finansial dalam organisasi (Bai, Lin, & Liu, 2017). Sehingga, penulis menyimpulkan sejauh ini berbagai penelitian terdahulu mengeksplorasi predictor perilaku bersuara dan diam, serta belum terdapat dampak dari perilaku bersuara dan diam tersebut, khususnya pada variable keamanan psikologis dan burnout.

Berdasarkan permasalahan dan penelitian terdahulu yang telah di paparkan di atas, maka penulis ingin melakukan penelitian dengan judul “ Dampak Perilaku Bersuara dan Diam di tempat kerja terhadap Keamanan Psikologis dan Burnout”

### **Tinjauan Pustaka**

Van Dyne et all., (2003), suara adalah cara untuk mengatur sumber daya pribadi seseorang yang mengacu pada komunikasi informal pegawai tentang ide, saran, perhatian,

informasi, dan atau pendapat kepada orang yang bertanggung jawab atas masalah tertentu (Van Dyne dan LePine, 1998). Van Dyne 2003 juga mengungkapkan bahwa suara karyawan juga dapat mencerminkan motif pelepasan diri, dalam arti kata suara yang menyetujui atau suara untuk perlindungan diri, bahwa suara lebih dari sekedar komunikasi atau pembicaraan. Perilaku bersuara diukur menggunakan indicator suara defensive dan prososial.

Linn Van Dyne et all (2003) mendefinisikan diam sebagai situasi di mana karyawan memiliki gagasan, informasi, dan pendapat yang relevan, namun memilih untuk tidak mengungkapkan gagasan. Diam diukur dengan Diam Defensif dan diam prososial.

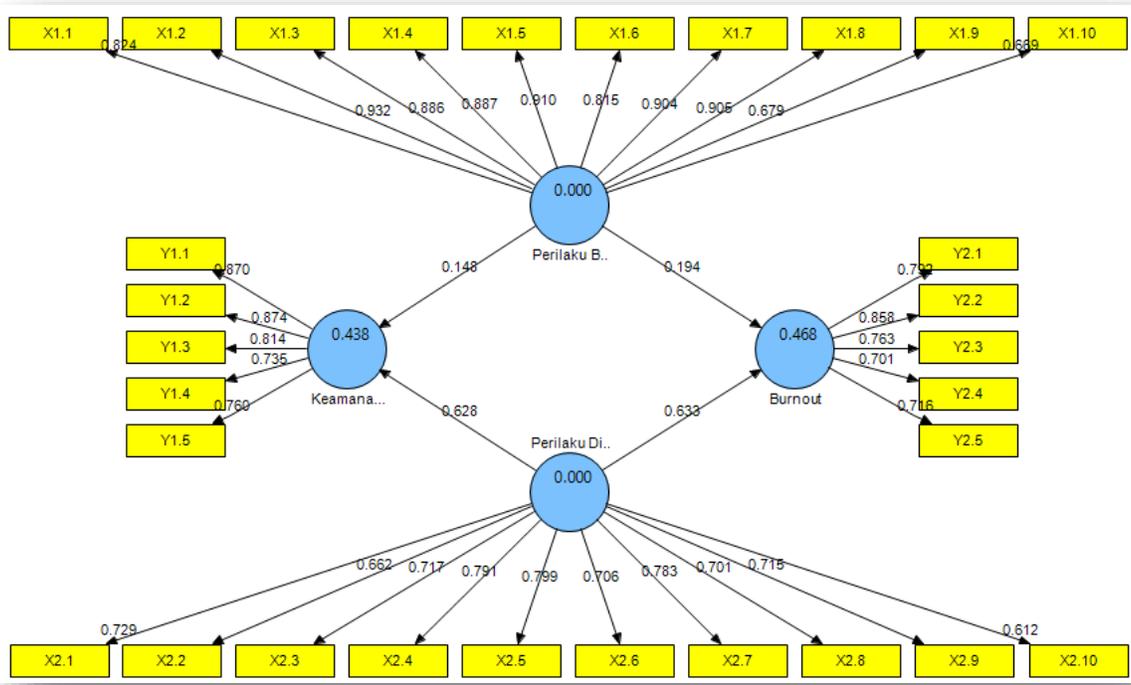
Dr. Amy Edmonson dalam bukunya yang berjudul *The Fearless Organizations: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, keamanan psikologis merupakan keadaan di mana seseorang merasa aman untuk menyuarakan opini, memperlihatkan perasaan, dan mengakui kesalahan tanpa rasa takut akan dipermalukan atau dilukai. Secara singkat, keamanan psikologis adalah situasi ketika individu tidak takut dalam hal mengambil risiko interpersonal. Keamanan Psikologis diukur dengan Pernyataan berikut ini, di unit kerja saya, saya dapat mengungkapkan perasaan saya yang sebenarnya tentang pekerjaan saya, di unit kerja saya, saya bebas mengekspresikan pikiran saya, di unit kerja saya, mengekspresikan perasaan kita yang sebenarnya disambut baik, tak seorangpun di unit saya akan memilih ide saya bahkan jika saya memiliki pendapat yang berbeda, dan saya khawatir bahwa mengungkapkan pemikiran yang sebenarnya di tempat kerja saya akan membahayakan diri saya sendiri.

Burnout didefinisikan sebagai respons berkepanjangan terhadap stresor emosional dan interpersonal kronis pada pekerjaan, dan ditentukan oleh tiga dimensi yaitu kelelahan, sinisme, dan ketidakefisienan (Maslach et al., 2001). Burnout diukur dengan Occupational Exhaustion, Depersonalisation/Loss of Empathy dan Personal Accomplishment Assessment.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menjelaskan bahwa paradigma penelitian yang menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas atau natural setting yang holistik, kompleks dan rinci. Sifat penelitian ini deskriptif dan verifikatif, menggambarkan tentang ciri-ciri variabel yang diteliti serta menguji kebenaran dari suatu hipotesis. Pada metode deskriptif ini mengkaji pengaruh perilaku bersuara dan diam terhadap keamanan psikologis dan burnout pegawai. Populasi penelitian yang dilakukan peneliti berjumlah 323 pegawai, dimana menggunakan formula Krejcie dan Morgan sampel penelitian ini adalah 175 orang yang diambil menggunakan simple random sampling. Analisa metode verifikatif dilaksanakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan alat uji statistika, yaitu Structural Equational Modelling (SEM) PLS (Uma Sekaran, 2006, dalam Handayani, 2020: 86).

Analisis PLS



Hasil Pengujian Hipotesis

**Tabel 1. Hasil Pengujian Signifikansi**

Eksogen	Endogen	Path Coefficient	Standard Error	T Statistics
Perilaku Bersuara	Keamanan Psikologi	0.148	0.072	2.074
Perilaku Bersuara	Burnout	0.194	0.068	2.848
Perilaku Diam	Keamanan Psikologi	0.628	0.053	11.825
Perilaku Diam	Burnout	0.633	0.046	13.845

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

1. Nilai T statistics hubungan antara perilaku bersuara terhadap keamanan psikologi adalah sebesar 2.074. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan perilaku bersuara terhadap keamanan psikologi.
2. Nilai T statistics hubungan antara perilaku bersuara terhadap burnout adalah sebesar 2.848. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan perilaku bersuara terhadap burnout.
3. Nilai T statistics hubungan antara perilaku diam terhadap keamanan psikologi adalah sebesar 11.825. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan perilaku diam terhadap keamanan psikologi.

4. Nilai T statistics hubungan antara perilaku diam terhadap burnout adalah sebesar 13.845. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan perilaku diam terhadap burnout.

Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Struktural

**Tabel 2. Efek Model Secara Langsung dan Tak Langsung**

<b>Eksogen</b>	<b>Endogen</b>	<b>Direct Coefficient</b>
Perilaku Bersuara	Keamanan Psikologi	0.148
Perilaku Bersuara	Burnout	0.194
Perilaku Diam	Keamanan Psikologi	0.628
Perilaku Diam	Burnout	0.633

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Persamaan 1 :  $Y1 = 0.148 X1 + 0.628 X2$

Dari persamaan 1 dapat diinformasikan bahwa

1. Koefisien direct effect perilaku bersuara terhadap keamanan psikologi sebesar 0.148 menyatakan bahwa perilaku bersuara berpengaruh positif dan signifikan terhadap keamanan psikologi. Hal ini berarti semakin tinggi perilaku bersuara maka cenderung dapat meningkatkan keamanan psikologi.
2. Koefisien direct effect perilaku diam terhadap keamanan psikologi sebesar 0.628 menyatakan bahwa perilaku diam berpengaruh positif dan signifikan terhadap keamanan psikologi. Hal ini berarti semakin tinggi perilaku diam maka cenderung dapat meningkatkan keamanan psikologi.

Persamaan 2 :  $Y2 = 0.194 X1 + 0.633 X2$

Dari persamaan 2 dapat diinformasikan bahwa

1. Koefisien direct effect perilaku bersuara terhadap burnout sebesar 0.194 menyatakan bahwa perilaku bersuara berpengaruh positif dan signifikan terhadap burnout. Hal ini berarti semakin tinggi perilaku bersuara maka cenderung dapat meningkatkan burnout.
2. Koefisien direct effect perilaku diam terhadap burnout sebesar 0.633 menyatakan bahwa perilaku diam berpengaruh positif dan signifikan terhadap burnout. Hal ini berarti semakin tinggi perilaku diam maka cenderung dapat meningkatkan burnout.

Pengaruh Dominan

**Tabel 3. Pengaruh Dominan**

<b>Eksogen</b>	<b>Endogen</b>	<b>Total Coefficient</b>
Perilaku Bersuara	Keamanan Psikologi	0.148
Perilaku Bersuara	Burnout	0.194
Perilaku Diam	Keamanan Psikologi	0.628
Perilaku Diam	Burnout	0.633

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Variabel yang memiliki total coefficient terbesar terhadap keamanan psikologi adalah perilaku diam dengan total coefficient sebesar 0.628. Dengan demikian perilaku diam

merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap keamanan psikologi.

Variabel yang memiliki total coefficient terbesar terhadap burnout adalah perilaku diam dengan total coefficient sebesar 0.633. Dengan demikian perilaku diam merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap burnout.

### **Kesimpulan**

1. Perilaku bersuara berdampak signifikan terhadap keamanan Psikologis.
2. Perilaku bersuara berpengaruh positif dan signifikan terhadap burnout
3. Perilaku diam berpengaruh positif dan signifikan terhadap keamanan psikologi.
4. Perilaku diam berpengaruh positif dan signifikan terhadap burnout.

### **Saran**

1. Bagi seluruh elemen puskesmas Kota Pekanbaru harus mengupayakan pencegahan guna meminimalisir burnout pekerja dan meningkatkan keamanan psikologis.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya, agar (1). Memperluas populasi dan sampel penelitian yang digunakan. Populasi dan sampel yang digunakan untuk melihat kinerja suatu organisasi secara lebih objektif dan menyeluruh, sehingga diharapkan penelitian yang selanjutnya memilih populasi yang lebih besar agar mendapatkan hasil yang lebih baik. (2). Mengidentifikasi faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi Burnout Puskesmas Kota Pekanbaru.

### **Daftar Pustaka**

- [1] Allard-Poesi, F., & Hollet-Haudebert, S. (2017). The sound of silence: Measuring suffering at work. *Human Relations*, 70(12), 1442-1463.
- [2] Alwi, A. (2019). KARAKTER MASYARAKAT ISLAM MELAYU PALEMBANG. *Psikoislamedia: Jurnal Psikologi*, 3(1).
- [3] Blynova, O. Y., Holovkova, L. S., & Sheviakov, O. V. (2018). Philosophical and ociocultural dimensions of personality psychological security. *Антропологические измерения философских исследований*, (14).
- [4] Breevaart, K., Bohle, S. L., Pletzer, J. L., & Medina, F. M. (2020). Voice and silence as immediate consequences of job insecurity. *Career Development International*.
- [5] Brinsfield, C. T., & Edwards, M. S. (2020). Employee voice and silence in organizational behavior. In *Handbook of research on employee voice*. Edward Elgar Publishing.
- [6] Brown, L. A., & Roloff, M. E. (2015). Organizational citizenship behavior, organizational communication, and burnout: The buffering role of perceived organizational support and psychological contracts. *Communication Quarterly*, 63(4), 384-404.
- [7] Dirjen BUK. *Pedoman Survei Akreditasi Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP)*. Jakarta : Dirjen BUK; 2015

- [8] Dontsov, A. I., & Perelygina, E. B. (2013). Tense situations and the significance of stability for psychological security. *Psychology in Russia: State of the Art*, 6(2), 20-31.
- [9] Duan, J., Kwan, H. K., & Ling, B. (2014). The role of voice efficacy in the formation of voice behaviour: A cross-level examination. *Journal of Management & Organization*, 20(4), 526-543.
- [10] Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- [11] Firzal, Y. (2015). *Reconstructing socio-cultural identity: Malay culture and architecture in Pekanbaru, Indonesia* (Doctoral dissertation, Newcastle University).
- [12] Hoenderdos, J. W. (2013). *Towards an observational measure for team psychological safety* (Bachelor's thesis, University of Twente).
- [13] Indriyanto, D., & Solovida, G. T. (2020). Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Burnout Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Kcp Bank Bpd Jateng Di Kabupaten Pemalang). *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 66-72.
- [14] Isaakyan, S., Sherf, E. N., Tangirala, S., & Guenter, H. (2021). Keeping it between us: Managerial endorsement of public versus private voice. *Journal of Applied Psychology*, 106(7), 1049.
- [15] Isaakyan, S., Sherf, E. N., Tangirala, S., dan Guenter, H. (2021). Keeping it between us: Managerial endorsement of public versus private voice. *Journal of Applied Psychology*, 106(7), 1049.
- [16] Jain, A. K., Fennell, M. L., Chagpar, A. B., Connolly, H. K., & Nembhard, I. M. (2016). Moving toward improved teamwork in cancer care: the role of psychological safety in team communication. *Journal of oncology practice*, 12(11), 1000-1011.
- [17] Knoll, M., Hall, R. J., & Weigelt, O. (2019). A longitudinal study of the relationships between four differentially motivated forms of employee silence and burnout. *Journal of occupational health psychology*, 24(5), 572.
- [18] Knoll, M., Wegge, J., Unterrainer, C., Silva, S., & Jønsson, T. (2016). Is our knowledge of voice and silence in organizations growing? Building bridges and (re) discovering opportunities. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 161-194.
- [19] Knoll, M., Wegge, J., Unterrainer, C., Silva, S., dan Jønsson, T. (2016). Is our knowledge of voice and silence in organizations growing? Building bridges and (re) discovering opportunities. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 161-194.
- [20] Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.

- [21] O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020). A systematic review exploring the content and outcomes of interventions to improve psychological safety, speaking up and voice behaviour. *BMC health services research*, 20(1), 1-11.
- [22] O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020). Exploring psychological safety in healthcare teams to inform the development of interventions: combining observational, survey and interview data. *BMC health services research*, 20(1), 1-16.
- [23] Permenkes Nomor 43 tahun 2019 tentang Puskesmas
- [24] Permenkes Nomor 44 Tahun 2016 tentang Pedoman Manajemen Puskesmas Peter Holland, Julian Teicher & Jimmy Donaghey Editors (2019) Employee
- [25] Voice at Work Work, Organization, handbook chap 1
- [26] Prof. DR. Erni Tisnawati Sule M.Si. Donni Juni Priansa. S.PD., SE., M.M. QWR (2018). buku Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi, Membangun Organisasi Unggul di Era Perubahan.
- [27] Rafi, M., Purnomo, E. P., & Wicaksono, B. (2020). Riau Malay Identity Politics. *Jurnal Antropologi: Isu-Isu Sosial Budaya*, 22(1), 112-120.
- [28] Reese, J., Simmons, R., & Barnard, J. (2016). Assertion practices and beliefs among nurses and physicians on an inpatient pediatric medical unit. *Hospital pediatrics*, 6(5), 275-281.
- [29] Riantoputra, C. D., Maharisa, W., & Faridhal, T. (2016). Acquiescent and defensive silence in an Indonesian context. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 20(2), 121-129.
- [30] Satterstrom, P., Kerrissey, M., & DiBenigno, J. (2021). The voice cultivation process: How team members can help upward voice live on to implementation. *Administrative Science Quarterly*, 66(2), 380-425
- [31] Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114-148.
- [32] Starzyk, A., & Sonnentag, S. (2019). When do low-initiative employees feel responsible for change and speak up to managers?. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103342.
- [33] Syamsuadi, A. (2018). Membangun Demokrasi Pemerintahan di Riau Dalam Perspektif ZccBudaya Melayu. *JDP (JURNAL DINAMIKA PEMERINTAHAN)*, 1(1), 1-10.